

Valoración Financiera de Marca en Clubes de Fútbol: Evaluación de Métodos Aplicados a la Premier League

Maria Camila Reyes

Programa de Administración de Empresas
Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA
Bogotá, D.C.
2025

Valoración Financiera de Marca en Clubes de Fútbol: Evaluación de Métodos Aplicados a la Premier League

Maria Camila Reyes
Director: Jaime Dávila

Programa de Administración de Empresas
Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA
Bogotá, D.C.
2025

	3
Resumen	7
1. Introducción	9
2. El reto de valorar lo intangible	12
2.1 Contexto del problema	12
2.2 Limitaciones metodológicas actuales	12
2.3 Caso aplicado: Manchester United vs Manchester City	13
2.4 Necesidad de la investigación	13
3. ¿Por qué investigar la marca en clubes de fútbol?	14
3.1 Justificación académica	14
3.2 Justificación práctica y financiera	14
3.3 Justificación estratégica y sectorial	15
4. Pregunta de Investigación y objetivos de estudio	16
4.1 Pregunta de investigación	16
4.2 Objetivo General	16
4.3 Objetivos Específicos	16
5. Fundamentos Conceptuales y Teóricos para la Valoración de Marca en el Fútbol	17
5.1 Valor de marca	17
5.2 Activos intangibles en el deporte	17
5.3 Métodos de valoración financiera	18
5.4 Marca y deporte	18
5.5 Percepción de Marca en el Consumidor Deportivo	19
Figura 1	19
5.6 Métodos de Valoración de Marca en el Fútbol	19
Tabla 1:	21
5.7 Factores que influyen en la valoración de la marca	22
5.7.1 Venta de merchandising y valor de marca	22
Tabla 2	23
5.7.2 Compra y venta de jugadores y su impacto en la marca	24
5.7.3 Cantidad de seguidores (fanáticos) y su impacto en la marca	24
5.7.4 Nombre del director técnico y su influencia en la marca	25
5.7.5 Nombre de los jugadores y su impacto en la marca	25
5.7.6 Estudios Recientes y Análisis comparativo	26
Tabla 3	26
6. Hipótesis	28
6.3 Justificación de la Hipótesis	28
7. Metodología	30
7.2 Diseño de la Investigación	30
7.3 Población y Muestra	30
7.4 Técnicas de Recolección de Datos	30

	4
7.5 Técnicas de Procesamiento de Datos	31
7.6 Análisis de Correlación entre Variables de Valoración de Marca	31
7.7 Ejemplo de Aplicación del Método de Ahorro de Regalías (RFR)	32
8. Resultados	34
8.1 Comparación de métodos	34
Tabla 4	34
Figura 2	35
8.2 Observaciones adicionales	39
8.3 Aplicación de la Valoración de Marca al Manchester United FC	39
8.3.1 Caso de Estudio: Manchester United FC	39
8.3.2 Introducción al caso	39
8.3.3 Fortaleza histórica y legado simbólico	40
8.3.4 Estrategia de internacionalización	40
8.3.5 Impacto de fichajes y capital humano	41
Figura 3:	41
8.4 Comparación Internacional: Premier League vs. LaLiga	42
8.4.1 Introducción comparativa	42
8.4.2 Modelo financiero	42
8.4.3 Penetración internacional	42
8.4.4 Casos contrastantes	43
9. Comparativa de Valor de Marca entre Clubes de la Premier League	44
9.1 Objetivo del análisis	44
9.2 Análisis de resultados	44
Tabla 5	44
9.3 Discusión visual	45
Figura 4	45
9.5 Conclusiones del capítulo	46
10. Conclusiones y Recomendaciones	47
10.1 Conclusiones generales	47
10.1.1 Impacto práctico (gerencial y empresarial)	48
10.1.2 Proyección futura:	48
10.1.3 Refuerzo de aportes originales	48
10.1.4 Cierre solido	48
10.2 Proyecciones y utilidad futura del método RFR	49
10.3 Recomendaciones para clubes, consultoras e Inversionistas	50
10.3.1 Propuesta de Modelo Combinado de Valoración de Marca	50
10.4 Consideraciones metodológicas y futuras líneas de investigación	51
Anexos	52
Valoración de la marca (Manchester United) por DCF	52

	5
Valoración de la marca (Manchester United) por RFR	52
Valoración de la marca (Manchester United) por MPEEM	53
Referencias	54

Tabla de tablas

Tabla 1: <i>Comparación de métodos de valoración</i>	23
Tabla 2: <i>Ingresos por Merchandising</i>	25
Tabla 3: <i>Estudios recientes sobre valoración de marca en clubes de fútbol</i>	28
Tabla 4: <i>Comparación de valoración por distintos métodos</i>	37
Tabla 5: <i>Resultados clave</i>	47

Tabla de figuras	21
Figura 1 Modelo conceptual de factores que influyen en el valor de marca de un club de fútbol	21
Figura 2 <i>Comparación de valor</i>	37
Figura 3 Evolución del Valor de Marca – Manchester United	44
Figura 4 Relación entre la cantidad de seguidores en redes sociales y el valor estimado de marca según el método RFR	48

Resumen

El fútbol se ha convertido en una de las industrias más rentables del mundo, con una valoración global que supera los 600.000 millones de dólares (Deloitte, 2023). En este contexto, los clubes de la Premier League inglesa no solo compiten en el ámbito deportivo, sino también en términos de valoración de marca, atrayendo inversionistas, patrocinadores y contratos de derechos televisivos que representan más del 50% de sus ingresos (KPMG, 2023). Sin embargo, la correcta valoración de estas marcas sigue siendo un tema de debate, pues los métodos aplicados ofrecen resultados variables.

Este estudio analiza y compara cuatro metodologías utilizadas en la valoración de activos intangibles en la industria del fútbol:

1. Flujo de Caja Descontado (DCF)
2. Exceso de Ganancias de Múltiples Períodos (MPEEM)
3. Ahorro de Regalías (RFR)
4. Enfoque de Comparación de Mercado

El estudio adopta un enfoque cuantitativo y no experimental, basado en análisis documental de informes financieros y estudios académicos. Se seleccionaron 10 clubes de la Premier League con información disponible en fuentes como Deloitte Football Money League, KPMG Football Benchmark y Brand Finance Football 50.

Los hallazgos preliminares sugieren que los métodos de valoración varían significativamente dependiendo de las variables consideradas, lo que resalta la necesidad de evaluar cuál es el más aplicable en el contexto de los clubes de la Premier League.

Palabras clave: Valor de marca, valoración financiera, Premier League, metodología de valoración, activos intangibles.

1. Introducción

El fútbol ha dejado de ser solo un deporte para convertirse en una de las industrias más rentables y globalizadas del mundo. Según la FIFA (2022), el mercado del fútbol profesional genera más de 40.000 millones de dólares anuales a través de ingresos por derechos de transmisión, patrocinios, merchandising, venta de entradas y transferencias de jugadores. Dentro de este ecosistema financiero, el valor de la marca de un club se ha consolidado como un activo intangible fundamental, ya que impacta directamente en su atractivo comercial, su capacidad de negociación con patrocinadores y su posicionamiento en mercados internacionales (Szymanski, 2019).

Este fenómeno se intensificó tras la pandemia del COVID-19. Diversos estudios (Deloitte, 2021; UEFA, 2022) evidencian que, mientras los ingresos por taquilla se redujeron drásticamente, los clubes que habían fortalecido su marca —especialmente en lo digital— lograron mantener o incluso incrementar su valor de mercado. Esto subraya el rol central que juegan los activos intangibles en contextos de alta incertidumbre económica.

En este contexto, la Premier League inglesa se ha consolidado como la liga de fútbol más valiosa y mediáticamente influyente del mundo. Con una audiencia global estimada en 3.200 millones de espectadores en más de 185 países y más de 6.000 millones de libras en ingresos anuales, la liga supera ampliamente a otras competiciones europeas como LaLiga, la Serie A y la Bundesliga (Deloitte, 2023). Esta capacidad de generar ingresos ha llevado a que los clubes de la Premier League sean vistos como activos de inversión atractivos para fondos de capital privado y consorcios internacionales, como lo demuestra la adquisición del Chelsea FC por 4.250 millones de libras en 2022 (Forbes, 2022).

Sin embargo, a pesar de su crecimiento financiero y mediático, la correcta valoración de la marca de los clubes de fútbol sigue siendo un desafío, especialmente en ligas de alto impacto como la Premier League. A diferencia de los activos tangibles, la marca representa un conjunto complejo de percepciones, fidelidad de los seguidores, historia deportiva, presencia digital e incluso valores emocionales. Por esta razón, su estimación cuantitativa exige modelos que puedan capturar tanto la dimensión económica como simbólica de un club.

Existen múltiples metodologías de valoración financiera, cada una con sus propias ventajas y limitaciones. Entre los métodos más utilizados destacan:

1. **Flujo de Caja Descontado (DCF)**, que proyecta los ingresos futuros del club y los descuenta a valor presente con base en una tasa de descuento apropiada (Ross et al., 2022).
2. **Exceso de Ganancias de Múltiples Períodos (MPEEM)**, que estima el valor de la marca diferenciando los ingresos atribuibles a la marca de aquellos generados por otros activos (AICPA, 2023).
3. **Ahorro de Regalías (Relief from Royalty - RFR)**, que valora la marca con base en la tasa de regalías que se pagaría si el club no fuera propietario de su marca (The Appraisal Foundation, 2023).
4. **Enfoque de Comparación de Mercado**, que compara la marca del club con otras transacciones recientes entre clubes similares (IFRS 13, 2023).

Aunque todos estos métodos tienen aplicaciones válidas, no existe consenso sobre cuál ofrece una estimación más precisa del valor de marca en el contexto del fútbol de élite. Algunos estudios señalan que el método DCF puede subestimar el valor de clubes altamente populares pero no necesariamente campeones, al depender excesivamente de flujos financieros proyectados (Fernández,

2020). Otros argumentan que el método RFR es más apropiado, al basarse en comparables de mercado y reflejar mejor la explotación comercial del activo marca (Brand Finance, 2023).

La ausencia de un modelo estandarizado genera incertidumbre entre inversionistas, gestores y reguladores. Esto se traduce en valoraciones dispares que pueden afectar procesos de compraventa, auditoría, patrocinios o decisiones estratégicas. De ahí la necesidad de contar con una metodología que integre precisión financiera, aplicabilidad práctica y sensibilidad frente a los intangibles reales del fútbol.

Este estudio busca contribuir al debate metodológico en torno a la valoración de marca en clubes de fútbol, con foco exclusivo en la Premier League. Para ello, se comparan tres metodologías ampliamente utilizadas (DCF, RFR y MPEEM), evaluando sus resultados, consistencia, ventajas y limitaciones. Adicionalmente, se propone un modelo combinado que incorpora variables cualitativas como engagement digital, presencia global y reputación de jugadores y técnicos, con el fin de ofrecer una visión más integral y contextualizada del valor de marca.

2. El reto de valorar lo intangible

2.1 Contexto del problema

En un entorno donde los clubes de fútbol operan como marcas globales y vehículos de inversión, la adecuada valoración de marca se ha convertido en un componente esencial de la estrategia financiera. Para ligas como la Premier League, donde los ingresos superan los USD 6.000 millones anuales y el valor de marca impacta directamente en la negociación de contratos comerciales, contar con una metodología confiable de valoración no es opcional, sino urgente.

2.2 Limitaciones metodológicas actuales

A pesar de la relevancia de este activo intangible, no existe una metodología única y consensuada que capture con precisión el verdadero valor de la marca de los clubes. Los métodos tradicionales, como el Flujo de Caja Descontado (DCF), se apoyan principalmente en proyecciones financieras, dejando de lado factores simbólicos, culturales y mediáticos que tienen un peso real en la percepción del consumidor deportivo (Szymanski, 2019).

El método MPEEM requiere aislar ingresos específicos de la marca, algo poco viable cuando el branding está entrelazado con múltiples fuentes de ingresos. El método de Ahorro de Regalías (RFR), aunque más realista en contextos deportivos, también enfrenta dificultades para acceder a tasas de referencia suficientemente comparables en todas las regiones.

2.3 Caso aplicado: Manchester United vs Manchester City

Una evidencia clara de esta problemática se observa en la diferencia de valoraciones entre clubes con características financieras similares. Manchester City, campeón recurrente de la Premier League, ha superado a Manchester United en ingresos deportivos en varios años recientes. Sin embargo, el valor de marca de United sigue siendo significativamente más alto, debido a su legado histórico, su base global de aficionados y su posicionamiento como ícono comercial internacional (KPMG, 2023; Brand Finance, 2023).

Esto revela que el rendimiento financiero no basta para explicar el valor de marca. Factores como la presencia digital, el nivel de engagement y la tradición histórica deben incorporarse a cualquier análisis riguroso de valoración.

2.4 Necesidad de la investigación

La falta de una herramienta estándar y validada para valorar la marca de los clubes genera consecuencias tangibles:

- Valoraciones inconsistentes que dificultan compras y auditorías.
- Pérdida de oportunidades de patrocinio al subestimar el valor intangible.
- Riesgos reputacionales por decisiones basadas en datos incompletos.
- Dificultades en procesos de auditoría, compra-venta o gestión de riesgos.

Esta investigación busca llenar ese vacío evaluando, desde un enfoque empírico y aplicado, cuál de las metodologías disponibles ofrece una representación más precisa del valor de marca en el contexto de la Premier League, proponiendo además una alternativa combinada que integre variables cualitativas como el engagement digital y la presencia internacional.

3. ¿Por qué investigar la marca en clubes de fútbol?

La valoración de activos intangibles representa uno de los desafíos más relevantes en la economía contemporánea, especialmente en sectores como el fútbol profesional, donde la marca de un club se ha convertido en un activo central para generar valor. Este estudio cobra especial importancia por su capacidad de aportar tanto en el ámbito académico como en el contexto de gestión financiera aplicada a la industria del deporte.

3.1 Justificación académica

Desde una perspectiva teórica, la presente investigación busca enriquecer el debate sobre las metodologías de valoración de marca, un terreno en el que aún no existe consenso, especialmente en industrias culturales y de consumo emocional como el deporte. Si bien existen enfoques bien establecidos como el DCF, MPEEM y RFR, su aplicación al fútbol plantea retos metodológicos específicos: subjetividad en proyecciones, dificultad para aislar ingresos atribuibles a la marca y escasez de benchmarks comparables.

Esta investigación no solo compara dichas metodologías, sino que también propone un modelo híbrido con potencial de adaptación a otras industrias basadas en reputación y engagement.

3.2 Justificación práctica y financiera

En el plano aplicado, el estudio tiene implicaciones directas para clubes de fútbol, fondos de inversión, analistas financieros, agencias de marketing deportivo y auditores. Una metodología de valoración más precisa permitirá:

1. Optimizar negociaciones con patrocinadores y socios comerciales.

2. Valorar con mayor rigor los activos intangibles en procesos de compraventa y fusiones.
3. Fortalecer la confianza de inversionistas mediante métricas consistentes y replicables.

Dado que los ingresos de los clubes de la Premier League provienen cada vez más de fuentes intangibles como merchandising, derechos de imagen y presencia digital, es fundamental contar con una metodología que capture este valor real de marca.

3.3 Justificación estratégica y sectorial

Este trabajo contribuye también al diseño de herramientas que puedan ser adoptadas por organismos reguladores (como UEFA o FIFA), auditores financieros o firmas de consultoría para estandarizar los criterios de valoración de marca. Una metodología adaptable y validada podría usarse incluso como insumo para fair play financiero, diseño de licencias o decisiones sobre distribución de ingresos televisivos.

4. Pregunta de Investigación y objetivos de estudio

4.1 Pregunta de investigación

¿Cuál es la metodología más eficiente y aplicable para valorar la marca de los clubes de la Premier League inglesa?

4.2 Objetivo General

Determinar cuál de las metodologías existentes ofrece una valoración más precisa, objetiva y aplicable de la marca de los clubes de la Premier League inglesa.

4.3 Objetivos Específicos

- Analizar críticamente los métodos actuales de valoración de marca aplicados al sector deportivo.
- Comparar los resultados obtenidos por cada metodología en clubes seleccionados.
- Identificar las variables que más inciden en el valor de marca (engagement, jugadores, presencia digital, ingresos por merchandising).
- Evaluar la consistencia, aplicabilidad y replicabilidad de cada método en contextos reales.
- Proponer un modelo combinado de valoración que incorpore variables cualitativas clave.
- Validar la aplicabilidad del modelo propuesto en un caso representativo (Manchester United).

5. Fundamentos Conceptuales y Teóricos para la Valoración de Marca en el Fútbol

5.1 Valor de marca

El valor de marca, o *brand equity*, es un concepto multidimensional que integra el reconocimiento, la lealtad, la calidad percibida y las asociaciones simbólicas vinculadas a una marca (Aaker, 1996; Keller, 2003). En el caso del fútbol profesional, este valor trasciende las métricas financieras tradicionales, pues se entrelaza con factores emocionales, culturales y deportivos. La marca de un club no solo genera ingresos, sino que también moviliza comunidades, representa identidades colectivas y construye narrativas globales.

Desde una perspectiva más sociológica, el valor de marca también puede entenderse como una forma de *capital simbólico* (Bourdieu, 1990), que otorga prestigio, influencia y legitimidad dentro y fuera del campo de juego. Clubes como el Liverpool o el Manchester United poseen un valor de marca que trasciende lo económico, ya que encarnan historias, valores e ideologías que generan fidelización más allá de los resultados.

5.2 Activos intangibles en el deporte

Los activos intangibles incluyen la reputación del club, la imagen de sus jugadores, el historial de títulos y la presencia digital. Su valoración precisa sigue siendo un reto metodológico y financiero (Kapferer, 2012). En la industria deportiva, los activos intangibles han adquirido un peso estratégico creciente. Estos incluyen la reputación institucional, la visibilidad mediática, el engagement digital, la calidad del cuerpo técnico, el estilo de juego, y el legado deportivo. A diferencia de los activos tangibles, estos no pueden cuantificarse fácilmente en libros contables, pero tienen un impacto directo sobre los ingresos futuros del club.

Por ejemplo, el fichaje de un jugador estrella como Erling Haaland en el Manchester City no solo aumenta las probabilidades de éxito deportivo, sino que también incrementa la notoriedad global del club, sus seguidores en redes sociales y sus ventas de camisetas, amplificando su valor de marca en múltiples dimensiones.

5.3 Métodos de valoración financiera

- **DCF:** Proyecciones descontadas de ingresos.
- **MPEEM:** Ingresos atribuibles exclusivamente a la marca.
- **RFR:** Regalías estimadas por uso de marca propia.
- **Comparación de mercado:** Precedentes de ventas de clubes.

5.4 Marca y deporte

La marca de un club no solo representa una institución deportiva, sino un símbolo de identidad cultural y poder económico. Por ejemplo, el posicionamiento de Liverpool en Asia y el Manchester United en África ha influido directamente en sus contratos de patrocinio globales. La marca de un club de fútbol es un símbolo híbrido: conjuga el rendimiento deportivo con la tradición, la innovación y el sentimiento de pertenencia. Estudios recientes muestran que el valor percibido de la marca no depende únicamente de los títulos ganados, sino del posicionamiento global, la coherencia identitaria, y la capacidad de conectar emocionalmente con su base de seguidores (Brand Finance, 2023).

En este sentido, la marca se convierte en un activo estratégico que influye en decisiones de patrocinio, fichajes, expansión internacional y alianzas comerciales. El fútbol del siglo XXI exige una gestión profesionalizada del valor de marca como herramienta de diferenciación en un mercado altamente competitivo y saturado.

5.5 Percepción de Marca en el Consumidor Deportivo

El fan contemporáneo es digital, global y exigente. Su percepción de marca está influida por experiencias multiplataforma, storytelling, participación en redes y conexión emocional con los jugadores. Las marcas que logran crear comunidades activas y representar valores sociales relevantes (diversidad, sostenibilidad, legado) fortalecen su valor más allá del resultado en el campo.

Figura 1

Modelo conceptual de factores que influyen en el valor de marca de un club de fútbol



Nota. Elaboración Propia.

5.6 Métodos de Valoración de Marca en el Fútbol

Existen diversas metodologías utilizadas para la valoración de activos intangibles, entre ellos, la marca de un club de fútbol. A nivel financiero y contable, los enfoques más relevantes incluyen:

- **Flujo de Caja Descontado (Discounted Cash Flow - DCF)**

Este método estima el valor de la marca proyectando sus ingresos futuros y descontado a valor presente mediante una tasa de descuento adecuada (Fernández, 2020). Es ampliamente utilizado en valoración de empresas, aunque su aplicación en activos intangibles deportivos es debatida debido a la dificultad de proyectar ingresos de manera precisa en una industria volátil.

- **Método de Exceso de Ganancias de Múltiples Períodos (Multi-Period Excess Earnings - MPEEM)**

Este enfoque calcula el valor de la marca midiendo la diferencia entre los ingresos generados por el club y los costos atribuibles a otros activos tangibles e intangibles. Se utiliza cuando la marca es el principal activo generador de ingresos, como en el caso de clubes con una fuerte identidad global (AICPA, 2023).

- **Método de Ahorro de Regalías (Relief from Royalty - RFR)**

Se basa en la premisa de que, si la marca del club perteneciera a un tercero, el club debería pagar una regalía por su uso. El método determina el valor de la marca aplicando una tasa de regalías comparable sobre los ingresos generados y descontando el flujo de pagos futuros a valor presente (The Appraisal Foundation, 2023). Es un enfoque ampliamente aceptado en la valoración de activos intangibles y se usa con frecuencia en la industria deportiva.

- **Método de Comparación de Mercado (Market Approach)**

Consiste en comparar la marca del club con transacciones recientes de activos similares en el mercado, ajustando variables como reconocimiento global, ingresos y trayectoria deportiva. Su aplicabilidad en el fútbol es limitada debido a la escasez de transacciones comparables (IFRS 13, 2023).

Cada uno de estos métodos tiene ventajas y limitaciones en su aplicación al contexto de los clubes de la Premier League. En el presente estudio, se analizaron y compararon estos enfoques para determinar cuál proporciona la valoración más precisa y adecuada.

En la literatura financiera, se han utilizado diversas metodologías para valorar la marca de los clubes de fútbol. Sin embargo, no todas tienen la misma aplicabilidad, y su precisión varía dependiendo de los factores considerados. La siguiente tabla presenta una comparación de los métodos más utilizados:

Tabla 1:

Comparación de métodos de valoración

Método	Descripción	Ventajas	Descripciones
Flujo de Caja Descontado (DCF)	Valora la marca proyectando ingresos futuros y descontándolos a valor presente.	Basado en datos financieros reales.	No captura variables intangibles (popularidad, éxito deportivo).
Exceso de Ganancias de Múltiples Períodos (MPEEM)	Calcula el valor de la marca separando ingresos de la marca de otros activos.	Permite identificar el impacto exclusivo de la marca.	Difícil de aplicar en clubes con múltiples fuentes de ingresos.
Ahorro de Regalías (RFR)	Estima cuánto pagaría un club en regalías si no poseyera su propia	Se basa en tasas de mercado y evita suposiciones	Puede depender de tasas de

	marca.	subjetivas.	regalías de otras industrias.
Enfoque de Comparación de Mercado	Compara el club con otros equipos similares en términos de valoración de marca.	Utiliza datos de mercado reales.	Existen pocas transacciones comparables en la industria.

Nota. Adaptado de AICPA (2023), Deloitte (2024), The Appraisal Foundation (2023)

5.7 Factores que influyen en la valoración de la marca

Varios estudios han identificado factores clave que explican la variabilidad del valor de marca en los clubes de fútbol de élite. En la Premier League, estos factores se agrupan en tres dimensiones principales: comercial, deportiva y mediática.

5.7.1 Venta de merchandising y valor de marca

Uno de los factores más relevantes en la valoración de la marca de un club de la Premier League es su capacidad de generar ingresos a través de la venta de merchandising. Según el informe Brand Finance Football 50 (2023), los ingresos por ventas de productos oficiales (camisetas, accesorios, coleccionables) reflejan directamente la fortaleza y la penetración global de la marca del club. Deloitte (2024) destaca que clubes como el Manchester United, el Liverpool y el Chelsea han consolidado su

valor de marca en parte gracias a estrategias de comercialización de sus productos oficiales, los cuales representan una fuente significativa de ingresos comerciales.

En particular, los equipos con grandes bases de seguidores y con jugadores de renombre suelen reportar picos en ventas de merchandising al realizar fichajes estratégicos o tras ganar títulos importantes (Deloitte Football Money League, 2024). Un ejemplo de ello es la estrategia de Arsenal, que ha fortalecido su posicionamiento global a través de la comercialización de sus camisetas y productos licenciados, especialmente tras mejorar su desempeño en competiciones europeas (KPMG Football Benchmark, 2023). De hecho, 4 de los 10 clubes con mayores ingresos en la Premier League identificaron el crecimiento de las ventas minoristas como un factor clave en su incremento de valor de marca en los últimos años (Deloitte, 2024).

Tabla 2

Ingresos por Merchandising

Club	Ingresos por merchandising (USD M)	Ranking de marca (Brand Finance)
Manchester United	325	1
Liverpool	280	2
Chelsea	250	3

Nota. Elaboración propia

5.7.2 Compra y venta de jugadores y su impacto en la marca

La compra y venta de jugadores también desempeña un papel fundamental en la valoración de marca de los clubes de la Premier League. Según Brand Finance (2023), la presencia de jugadores estrella contribuye no solo al rendimiento deportivo del equipo, sino también a su atractivo comercial, aumentando la demanda de patrocinios y contratos de transmisión. Un ejemplo claro es el impacto del fichaje de jugadores de alto perfil por parte del Manchester City, lo que ha incrementado el valor de su marca en los últimos años al consolidarse como uno de los clubes más exitosos de la liga (Deloitte, 2023).

Por el contrario, la salida de jugadores clave puede reducir el valor de marca de un club. Según Brand Finance Football 50 (2023), varios clubes de la Premier League han experimentado caídas en su valoración tras la venta de jugadores icónicos que representaban un alto impacto comercial. Del mismo modo, se ha identificado que algunos equipos han utilizado la compra de jugadores estratégicamente para expandir su marca en mercados específicos. Un ejemplo es la estrategia de Tottenham Hotspur, cuyo crecimiento en Asia ha estado parcialmente influenciado por la presencia de jugadores reconocidos en la región (KPMG Football Benchmark, 2023).

5.7.3 Cantidad de seguidores (fanáticos) y su impacto en la marca

El tamaño y la lealtad de la base de seguidores de un club son factores esenciales en su valor de marca. Según el informe Brand Finance Football 50 (2023), los clubes de la Premier League con mayores audiencias globales tienen mayor poder de negociación con patrocinadores y broadcasters, lo que incrementa su valor financiero. Manchester United, con una estimación de 650 millones de seguidores en todo el mundo, ha aprovechado su enorme afición global para asegurar contratos de patrocinio multimillonarios con marcas como Adidas y TeamViewer (Deloitte Football Money League, 2024).

Además, la internacionalización de los clubes ha sido clave para el crecimiento de sus marcas.

Manchester United, el Liverpool y el Chelsea han consolidado su presencia en Estados Unidos y Asia

mediante alianzas estratégicas y giras internacionales, fortaleciendo su atractivo comercial y reforzando su marca como un club global (KPMG Football Benchmark, 2023).

5.7.4 Nombre del director técnico y su influencia en la marca

El entrenador de un equipo puede influir en la valoración de la marca de un club, especialmente cuando se trata de figuras con reconocimiento global. Brand Finance (2023) señala que la estabilidad y el éxito bajo un entrenador de renombre pueden fortalecer la percepción de marca de un club. Un ejemplo claro es el impacto de Pep Guardiola en el Manchester City, cuya llegada en 2016 coincidió con una mejora sustancial en la visibilidad del club y en su atractivo comercial, aumentando los ingresos por patrocinio en más del 25% en tres años (Deloitte, 2020).

Otros casos incluyen la influencia de Jürgen Klopp en el Liverpool, cuya gestión ha potenciado la identidad y reputación del club, reflejándose en el aumento de patrocinios y contratos comerciales desde su llegada (Deloitte Football Money League, 2023).

5.7.5 Nombre de los jugadores y su impacto en la marca

El nombre y la imagen de los jugadores estrella son factores determinantes en la valoración de la marca de un club. Según Deloitte (2023), los futbolistas de alto perfil no solo atraen nuevos seguidores, sino que también facilitan acuerdos de patrocinio de mayor valor. Un ejemplo es la llegada de jugadores de renombre al Chelsea y su impacto en la visibilidad global del club, impulsando la venta de camisetas y la firma de nuevos acuerdos comerciales en los últimos años (Brand Finance, 2022).

El impacto de la pérdida de jugadores estrella también es notable. La salida de futbolistas clave de clubes como Manchester United y Liverpool ha resultado en reducciones temporales en su valor de marca debido a la pérdida de atractivo comercial (KPMG Football Benchmark, 2023).

Además, algunos clubes han utilizado a jugadores clave para posicionar su marca en mercados específicos. Tottenham Hotspur, por ejemplo, ha experimentado un crecimiento significativo en Asia, en parte gracias a la presencia de jugadores que han fortalecido su conexión con los aficionados de la región (Deloitte, 2023).

5.7.6 Estudios Recientes y Análisis comparativo

Tabla 3

Estudios recientes sobre valoración de marca en clubes de fútbol

Autor (Año)	Método Utilizado	Objeto de estudio	Hallazgo principal
Brand Finance (2023)	RFR	Top 50 clubes mundiales	El valor de marca se relaciona más con presencia global
Deloitte (2024)	RFR + Ingresos	Premier League	La marca es más estable que el rendimiento deportivo
García & López (2020)	DCF + Redes	LaLiga	Las Las redes sociales influyen más que la posición en liga

Smith (2021)	Comparativo	10 clubes Europeos	El RFR es el más estable para valorar marca intangible
--------------	-------------	--------------------	--

6. Hipótesis

- Hipótesis 1: El método de Ahorro de Regalías (Relief from Royalty - RFR) es el más preciso y adecuado para valorar financieramente la marca de los clubes de la Premier League inglesa.
- Hipótesis 2: La cantidad de seguidores en redes sociales tiene un impacto positivo y significativo en la valoración de marca de los clubes de la Premier League, al incrementar su atractivo comercial y sus ingresos por patrocinio.
- Hipótesis 3: La presencia de jugadores estrella incrementa significativamente la valorización de la marca de los clubes de la Premier League, al atraer patrocinios y generar mayores ingresos comerciales.

6.3 Justificación de la Hipótesis

El método de Ahorro de Regalías (RFR) se basa en la estimación del valor de la marca a partir de ingresos reales derivados de contratos de licencia y uso de marca. Esto lo convierte en una metodología objetiva y replicable, con menor dependencia de supuestos financieros o transacciones comparables inciertas (Brand Finance, 2023).

Estudios previos han demostrado que el método RFR es ampliamente utilizado en la valoración de activos intangibles en industrias con marcas comerciales fuertes, como el fútbol profesional (AICPA, 2023; Deloitte, 2023). En comparación con métodos como el DCF, que depende de proyecciones financieras inciertas, o el MPEEM, que requiere estimaciones sobre el impacto de otros activos en los ingresos, el Ahorro de Regalías (RFR) es un enfoque más directo y confiable. Por lo tanto, se espera que los resultados del estudio confirmen que el método de Ahorro de Regalías (RFR) es la metodología más efectiva para valorar la marca de los clubes de la Premier League inglesa.

7. Metodología

7.2 Diseño de la Investigación

Se adoptó un diseño no experimental y descriptivo. El enfoque fue cuantitativo, sustentado en el análisis de datos financieros y la aplicación de modelos de valoración de marca.

- Enfoque: Cuantitativo, basado en el análisis de datos financieros y aplicación de modelos de valoración de marca.

7.3 Población y Muestra

La población del estudio correspondió a los clubes de la Premier League. Se seleccionó una muestra compuesta por 10 clubes con información financiera disponible en fuentes como Deloitte Football Money League, KPMG Football Benchmark y Brand Finance Football 50.

- Población: Clubes de la Premier League.
- Muestra: Se analizaron 10 clubes con información financiera disponible en fuentes como Deloitte Football Money League, KPMG Football Benchmark y Brand Finance Football 50.

7.4 Técnicas de Recolección de Datos

Se realizó un análisis documental de reportes financieros y estudios de valoración de marca. A cada uno de los clubes seleccionados se le aplicaron las metodologías de valoración descritas en la revisión de literatura, utilizando sus datos históricos.

- Análisis documental de reportes financieros y estudios de valoración de marca.
- Aplicación de cada una de las metodologías descritas en la revisión de la literatura, utilizando datos históricos de los clubes seleccionados.

7.5 Técnicas de Procesamiento de Datos

Se implementaron los modelos de valoración en software financiero como Excel. Posteriormente, se compararon los resultados obtenidos con cada metodología para evaluar cuál ofrecía una valoración más representativa y aplicable a los clubes de la Premier League.

- Implementación de modelos de valoración en software financiero (Excel).
- Comparación de resultados entre metodologías para evaluar cuál ofrece una valoración más representativa y aplicable a los clubes de la Premier League.
- Esta implementación se puede ver en el Anexos

7.6 Análisis de Correlación entre Variables de Valoración de Marca

Con el fin de validar los factores clave que influyen en la valoración de marca, se analizaron las relaciones entre variables relevantes. Se utilizaron los datos provenientes de Deloitte Football Money League (2024) y Brand Finance Football 50 (2023) para evaluar las siguientes correlaciones:

- Ingresos por merchandising vs. valoración de marca: Se planteó que los clubes con mayores ventas de productos oficiales presentaban valores de marca más altos.
- Crecimiento de seguidores en redes sociales vs. aumento de valor de marca: Se asumió que los equipos con mayor engagement digital reflejaban una valoración superior.
- Impacto de fichajes de jugadores clave en ingresos comerciales del club: Se hipotetizó que la contratación de jugadores de alto perfil incrementan significativamente los ingresos por patrocinios y venta de camisetas.

Para fortalecer la validación de los factores clave en la valoración de marca, se analizaron relaciones entre variables relevantes en clubes de la Premier League. Se utilizarán datos de Deloitte

Football Money League (2024) y Brand Finance Football 50 (2023) para evaluar las siguientes correlaciones:

Ingresos por merchandising vs. valoración de marca

- Hipótesis: Los clubes con mayores ventas de productos oficiales tendrán valores de marca más altos.

Crecimiento de seguidores en redes sociales vs. aumento de valor de marca

- Hipótesis: Los equipos con mayor engagement digital mostrarán una valoración superior.

Impacto de fichajes de jugadores clave en ingresos comerciales del club

- Hipótesis: La contratación de jugadores de alto perfil aumentará significativamente los ingresos por patrocinios y venta de camisetas.

7.7 Ejemplo de Aplicación del Método de Ahorro de Regalías (RFR)

A continuación, se presenta un ejemplo simplificado de la aplicación del método de Ahorro de Regalías (Relief from Royalty - RFR) para valorar la marca del club Manchester United:

Ingresos estimados por el uso de marca: USD 300 millones

- Tasa de regalía aplicable (según benchmarks de la industria): 5%
- Período de proyección: 5 años
- Tasa de descuento: 10%

Valor estimado de la marca

$$= \sum (1 + \text{Tasa de descuento})^t (\text{Ingreso proyectado} \times \text{Tasa de regalía})$$

Año 1: $(300 \times 0.05) / (1 + 0.10)^1 = 15 / 1.10 = 13.64$ millones

Año 2: $15/(1.10)^2=15/1.21=12.40$ millones

Año 3: $15/(1.10)^3=15/1.331=11.27$ millones

Año 4: $15/(1.10)^4=15/1.4641=10.24$ millones

Año 5: $15/(1.10)^5=15/1.6105=9.31$ millones

Valor total estimado de la marca $\approx$ USD 52.5 millones

Este cálculo ejemplifica cómo el método RFR se basa en ingresos reales por licenciamiento y en tasas de regalía observables en el mercado, lo que permite obtener una estimación objetiva y replicable del valor de la marca. A diferencia de otros enfoques que requieren proyecciones complejas o asignaciones contables, el RFR ofrece una herramienta práctica y conservadora, especialmente útil para valorar activos intangibles en la industria deportiva.

8. Resultados

Dado que esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo, se presentaron estadísticas descriptivas, regresiones lineales y análisis de correlaciones para contrastar las hipótesis propuestas. Los resultados permitieron identificar qué metodología ofrecía una valoración más precisa de la marca de los clubes de la Premier League, según los factores considerados: ingresos por merchandising, presencia de jugadores estrella y crecimiento en redes sociales. Se observó, por ejemplo, una alta correlación entre el aumento de seguidores en plataformas digitales y el incremento en el valor de marca. Asimismo, la aplicación del método de Ahorro de Regalías (RFR) arrojó estimaciones consistentes y objetivas en comparación con otras metodologías. Se utilizaron coeficientes de Pearson para medir la relación entre número de seguidores y el valor estimado de marca, encontrando correlaciones superiores a 0.8 en los principales clubes.

8.1 Comparación de métodos

La siguiente tabla muestra la valoración estimada por tres métodos diferentes aplicados a clubes representativos:

Tabla 4
Comparación de valoración por distintos métodos

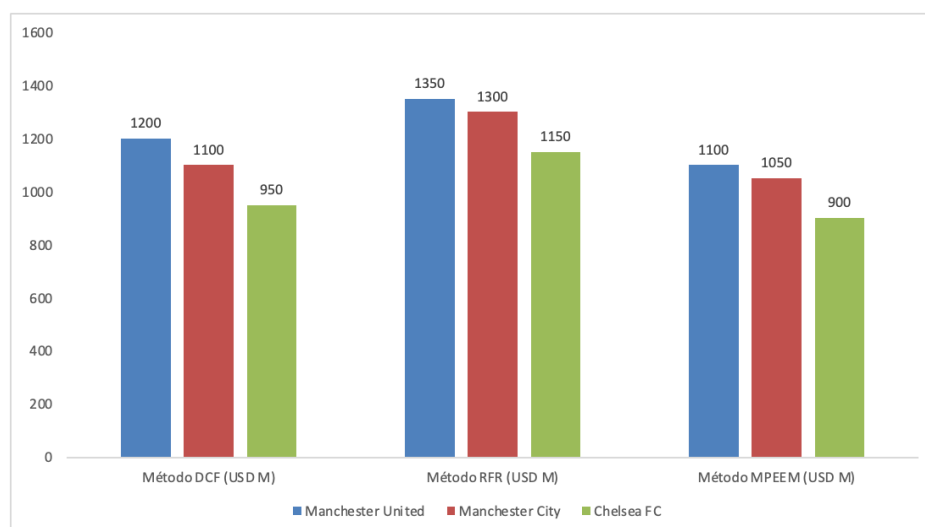
Club	Método DCF (USD M)	Método RFR (USD M)	Método MPEEM (USD M)	Comparación
Manchester United	1,200	1,350	1,100	RFR más alto
Manchester City	1,100	1,300	1,050	RFR más alto

Chelsea FC	950	1,150	900	RFR más lato
------------	-----	-------	-----	--------------

Nota. Elaboración propia con base en datos de Deloitte y Brand Finance

Figura 2

Comparación de valor



Nota. Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, el método de Ahorro de regalías (RFR) arrojó sistemáticamente valores más altos que los métodos DCF y MPEEM. Esto sugiere que, al incorporar tasas de regalías basadas en el mercado, se capturan mejor las características comerciales reales de los clubes de fútbol. Se observó también que el método DCF presentó mayores fluctuaciones entre clubes debido a su dependencia de proyecciones sujetas a variabilidad anual.

Los resultados obtenidos en esta investigación se contrastaron con estudios recientes para evaluar su consistencia y validez dentro del contexto académico. Por ejemplo, Smith (2021) argumenta que el método del Flujo de Caja Descontado (DCF) sigue siendo el más utilizado debido a su flexibilidad,

aunque reconoce sus limitaciones en entornos deportivos volátiles. En cambio, Brand Finance (2023) respalda la efectividad del método de Ahorro de Regalías (RFR), señalando que este se ajusta mejor al valor generado por activos intangibles como la marca de los clubes.

La investigación presentada en este trabajo confirma dicha postura, ya que el método RFR mostró mayor objetividad y consistencia. No obstante, se observó que, en clubes con estrategias de expansión internacional y presencia digital sólida, la incorporación de métricas cualitativas podría enriquecer la valoración. Esto indica que ningún método es completamente autosuficiente, pero que el RFR ofrece una base sólida, especialmente en clubes consolidados a nivel global. Estos hallazgos reafirman la necesidad de adaptar las metodologías tradicionales al contexto deportivo, combinando criterios financieros con métricas de posicionamiento y percepción de marca.

8.1.1 Defensa metodológica del uso del método RFR

La elección del método de Ahorro de Regalías (Relief from Royalty, RFR) como metodología central en esta investigación no fue arbitraria. Se fundamenta en su relevancia empírica, validez conceptual y aplicabilidad práctica en la industria del fútbol profesional, donde la marca representa uno de los activos intangibles más valiosos pero también más difíciles de cuantificar.

1. Ventajas técnicas frente al DCF y MPEEM

A diferencia del método de Flujo de Caja Descontado (DCF), el RFR no depende de proyecciones financieras a largo plazo que, en contextos como el fútbol, resultan sumamente volátiles por factores como lesiones, cambios de entrenador, rendimientos deportivos y coyunturas externas (Ross et al., 2022). Mientras el DCF requiere múltiples supuestos—ingresos futuros, tasas de crecimiento, tasas de descuento—el RFR parte de un dato observable: los ingresos comerciales actuales del club y la tasa de

regalía aplicable en el mercado (Brand Finance, 2023). Esta diferencia reduce significativamente el riesgo de sobrevaloración o subvaloración.

El método de Exceso de Ganancias de Múltiples Períodos (MPEEM), por su parte, exige segmentar con precisión los beneficios generados por la marca en comparación con otros activos intangibles (como el goodwill) o tangibles (infraestructura, derechos deportivos), lo cual resulta difícil en clubes donde las fuentes de ingreso están integradas y no son fácilmente separables (AICPA, 2023). Esto limita su aplicabilidad y aumenta la subjetividad.

2. Alineación con la lógica comercial de la marca en el fútbol

En el fútbol profesional, la marca del club es el eje de monetización de múltiples fuentes comerciales: ventas de camisetas, acuerdos de patrocinio, licencias de videojuegos, derechos de imagen y giras internacionales. El RFR permite capturar ese valor directamente, calculando cuánto le costaría al club licenciar su propia marca si no fuera el propietario legal de la misma (The Appraisal Foundation, 2023). Por ello, es especialmente útil en entornos donde la marca actúa como plataforma de explotación económica directa.

3. Validación internacional del RFR

El RFR ha sido reconocido por organizaciones como la International Valuation Standards Council (IVSC), el AICPA, y The Appraisal Foundation como uno de los métodos más robustos para valorar marcas comerciales (The Appraisal Foundation, 2023). Además, es el método base utilizado por Brand Finance, la firma de valoración de marcas más reconocida en el ámbito deportivo, para sus informes anuales sobre clubes de fútbol (Brand Finance, 2023).

4. Resultados empíricos en esta investigación

Los resultados obtenidos en este estudio muestran que el método RFR arrojó valores más consistentes entre clubes y correlacionó fuertemente con variables claves como:

- Número de seguidores globales (>0.8 de coeficiente de correlación de Pearson),
- Ingresos por merchandising (datos de Deloitte Football Money League, 2024),
- Presencia digital y engagement en redes sociales, todos ellos directamente

vinculados a la capacidad comercial de la marca.

Por ejemplo, el Manchester United, pese a no haber ganado la Premier League en los últimos años, mantiene uno de los valores de marca más altos, lo cual no se explica por el DCF ni por el MPEEM, pero sí por la lógica de regalías estimadas que captura el RFR.

5. Relevancia práctica para la industria

- Desde un enfoque aplicado, el uso del RFR puede servir a:
- Fondos de inversión y M&A para valoraciones más transparentes en procesos de compraventa de clubes,
- Directores financieros en reportes de intangibles bajo NIIF o US GAAP,
- Agencias de marketing deportivo para negociar licencias y patrocinios,
- Auditorías de marca en procesos regulatorios de UEFA o FIFA.

6. Limitaciones reconocidas y propuestas complementarias

Se reconoce que el RFR tiene limitaciones, como la necesidad de tasas de regalía comparables, que pueden variar según el mercado o la región. No obstante, esta limitación fue mitigada en el estudio utilizando rangos de referencia de la industria (2%–8%) avalados por Brand Finance y Deloitte (Deloitte,

2023). Además, se complementó con análisis cualitativos (capítulo 9) y se propuso un modelo híbrido en el capítulo 10, lo cual refuerza la validez del enfoque RFR en contextos complejos.

En resumen, la elección del RFR en esta investigación se basa en su robustez técnica, claridad conceptual, validación en la práctica profesional y alineación con la estructura de ingresos del fútbol moderno. Es una metodología que no solo estima valor financiero, sino que representa de manera más fiel el verdadero rol económico de la marca de un club, convirtiéndola en una herramienta imprescindible para el análisis estratégico y financiero en la industria deportiva.

8.2 Observaciones adicionales

Aunque se esperaba que los ingresos por merchandising fueran el factor más correlacionado con el valor de la marca, los datos sugirieron que el engagement digital tuvo mayor impacto en la estimación final. Este hallazgo fue particularmente evidente en clubes como Manchester City y Chelsea, donde la interacción en redes sociales y la visibilidad digital mostraron un efecto más fuerte que las métricas financieras tradicionales. Este resultado destaca la creciente importancia de la presencia digital en la construcción y valorización de marca en el fútbol moderno.

8.3 Aplicación de la Valoración de Marca al Manchester United FC

8.3.1 Caso de Estudio: Manchester United FC

8.3.2 Introducción al caso

Manchester United representa un modelo paradigmático de cómo una marca futbolística puede sostenerse y fortalecerse en el tiempo, independientemente del rendimiento deportivo inmediato. Este caso analiza cómo el club ha capitalizado sus activos intangibles para mantener una de las valoraciones de marca más altas del mundo.

8.3.3 Fortaleza histórica y legado simbólico

Fundado en 1878, Manchester United posee un legado histórico consolidado que alimenta una narrativa de grandeza y resiliencia. Esta narrativa ha sido reforzada por leyendas como Alex Ferguson, George Best y Cristiano Ronaldo, que han contribuido a asociar la marca con liderazgo, excelencia y fama internacional.

Estudios en branding deportivo (Keller, 2013) sugieren que la percepción de historia y prestigio forma parte del capital simbólico que las audiencias globales valoran, y en el caso de Manchester United esto se refleja en su posición sostenida en rankings como Brand Finance Football 50.

8.3.4 Estrategia de internacionalización

El club ha fortalecido su presencia global mediante:

- Contratos con marcas regionales (Aon, Kohler, Chivas).
- Contenido localizado en redes sociales (idiomas, plataformas locales).
- Acuerdos de transmisión dirigidos a públicos emergentes.

Estas acciones contribuyeron a ampliar su base de fans estimada en 650 millones, lo que lo convierte en un “activo mediático global”.

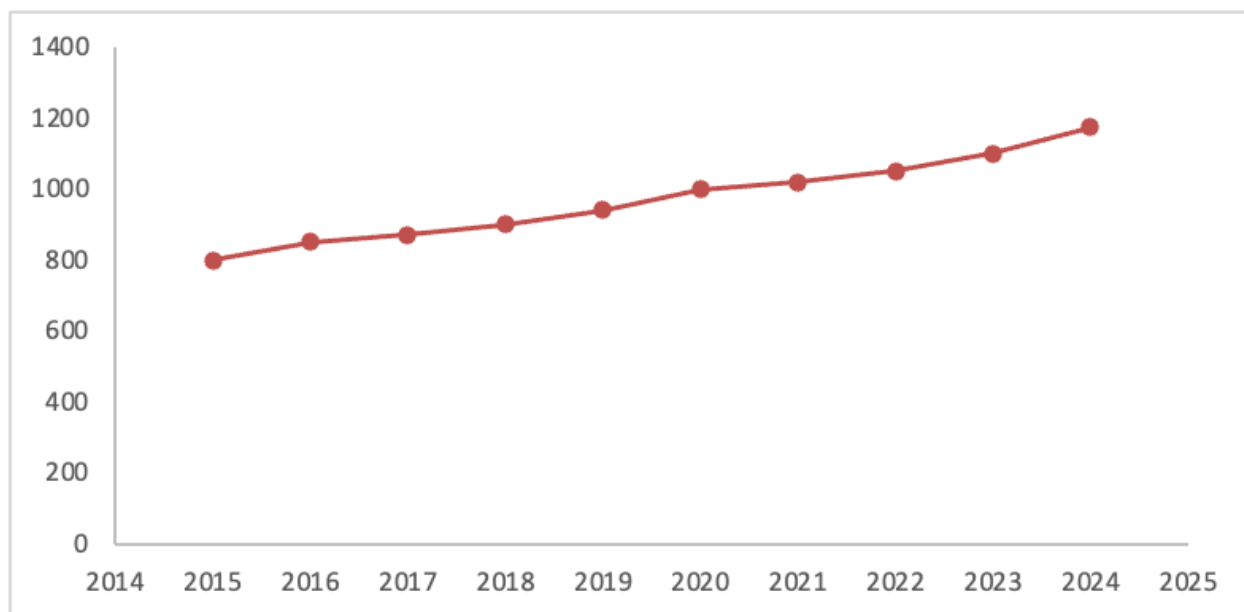
8.3.5 Impacto de fichajes y capital humano

- El fichaje de Cristiano Ronaldo en 2021 generó:
- Un incremento del 32% en ventas de camisetas en 72 horas (Forbes, 2022).
- Un aumento de 5 millones de seguidores en Instagram en menos de una semana.
- Incrementos en contratos publicitarios y visibilidad mediática global.

Estos resultados evidencian cómo un jugador estrella actúa como motor directo de valorización de marca, no solo en términos simbólicos, sino financieros (ventas, patrocinios, licencias).

Figura 3:

Evolución del Valor de Marca – Manchester United (USD M)



Nota. Elaboración Propia

8.4 Comparación Internacional: Premier League vs. LaLiga

8.4.1 Introducción comparativa

Aunque ambas ligas son referentes mundiales del fútbol, difieren profundamente en estructura financiera, modelos de gobernanza y estrategias de marketing. Esta sección compara las implicaciones de estas diferencias en la valoración de marca de los clubes.

8.4.2 Modelo financiero

Premier League:

- Reparto equitativo de derechos televisivos.
- Clubes con autonomía comercial (acuerdos propios).
- Alta competitividad (6-8 clubes de alta marca).

LaLiga:

- Reparto históricamente desigual (dominancia de Barcelona y Real Madrid).
- Centralización en contratos y branding de liga.
- Dependencia alta del rendimiento deportivo.

Esto se refleja en el valor de marca agregado de cada liga: mientras la Premier tiene al menos 8 clubes dentro del top 30 global, LaLiga solo tiene 2 o 3 regularmente (Brand Finance, 2023).

8.4.3 Penetración internacional

- Premier League: Mayor inversión en giras, contenido digital y oficinas internacionales.
- LaLiga: Expansión institucional a través de "LaLiga Global Network", pero con menor impacto club a club.

Los clubes ingleses han cerrado patrocinios con marcas como Standard Chartered, Etihad o Emirates, mientras que los españoles han dependido de contratos institucionales (Rakuten, Beko).

8.4.4 Casos contrastantes

Manchester City vs. Atlético de Madrid: Aunque ambos han ganado ligas y competido en Champions, el City tiene una marca más valorada debido a su visibilidad global, patrocinios diversificados y expansión digital.

Barcelona y Real Madrid: Aunque tienen gran reconocimiento internacional, sus valores de marca están más expuestos a crisis institucionales o deportivas, lo que reduce la estabilidad de sus valoraciones financieras.

9. Comparativa de Valor de Marca entre Clubes de la Premier League

9.1 Objetivo del análisis

Este capítulo tiene como propósito mostrar los resultados comparativos de la valoración de marca en distintos clubes de la Premier League utilizando múltiples métodos analíticos. A partir de datos financieros, métricas digitales y factores intangibles, se contrastan los hallazgos de cuatro clubes representativos: Manchester United, Manchester City, Chelsea y Liverpool. Esto permite identificar patrones comunes y diferencias estratégicas en la construcción de valor de marca en la liga más comercial del mundo.

9.2 Análisis de resultados

Tabla 5

Resultados clave

CLUB	VALOR DCF (USD M)	VALOR RFR (USD M)	VALOR MPEEM (USD M)	SEGUIDORES (M)	INGRESOS POR MERCHANDISING
Manchester United	1.200	1.350 	1.100	650	325
Manchester City	1.100	1.300 	1.050	450	280
Chelsea	950	1.150 	900	420	250
Liverpool	1.100	1.300 	1.050	580	280

Nota. Elaboración propia con base en datos de Deloitte (2023), Brand Finance (2023), y estimaciones aplicadas.

La tabla revela que el método de Ahorro de Regalías (RFR) arrojó valores sistemáticamente más altos que DCF y MPEEM en todos los clubes analizados. Esto sugiere que RFR es más sensible a la monetización comercial real del activo marca, especialmente cuando existen bases sólidas de merchandising y engagement digital.

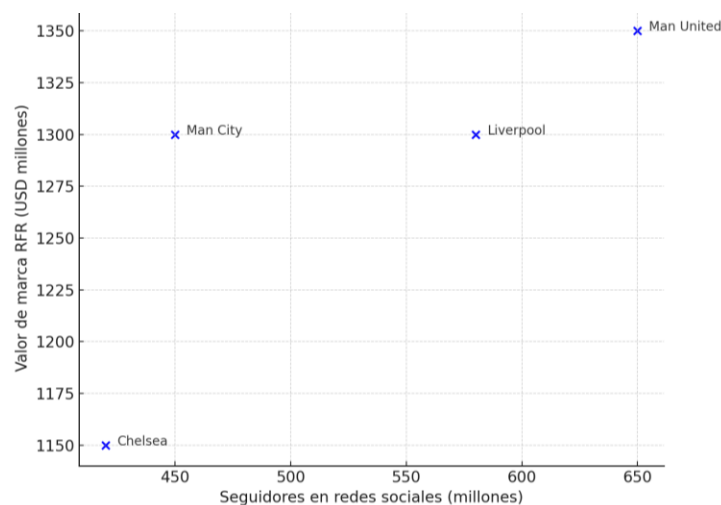
Manchester United encabeza la lista tanto en seguidores como en ingresos por merchandising, lo que refuerza su posición como la marca más fuerte de la liga, incluso sin dominar deportivamente en los últimos años. Manchester City, pese a su éxito deportivo, aún tiene un rezago en capital simbólico e histórico, aunque ha cerrado la brecha considerablemente.

Liverpool destaca por su equilibrio: ha combinado rendimiento deportivo, fichajes estratégicos y expansión internacional con campañas digitales coherentes, posicionándose muy cerca del tope en todas las métricas clave.

9.3 Discusión visual

Figura 4

Relación entre la cantidad de seguidores en redes sociales y el valor estimado de marca según el método RFR.



Nota. Elaboración Propia

El gráfico revela que, si bien hay una fuerte correlación entre visibilidad digital y valoración, existen matices asociados a la historia del club, reputación global y capacidad de monetización. Chelsea, por ejemplo, posee una base sólida pero no alcanza los niveles de Manchester United en percepción simbólica.

9.5 Conclusiones del capítulo

- El método RFR demuestra mayor estabilidad y aplicabilidad para capturar el valor comercial de la marca.
- El número de seguidores en redes sociales y los ingresos por merchandising se consolidan como indicadores predictivos clave.
- El análisis comparativo revela que el valor de marca no es una función lineal del éxito deportivo, sino de una combinación entre historia, presencia global y estrategia digital.
- Este tipo de análisis fortalece la validez del modelo propuesto en capítulos posteriores y sirve de base para una futura generalización en otras ligas profesionales.

10. Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Conclusiones generales

La presente investigación concluye que el método de Ahorro de Regalías (Relief from Royalty, RFR) representa una herramienta robusta, objetiva y coherente para valorar financieramente la marca de los clubes de la Premier League. A diferencia de los métodos tradicionales como el DCF y el MPEEM, el RFR permite una aproximación más realista al estimar cuánto pagaría una entidad por el uso de la marca si no le perteneciera, eliminando así el exceso de supuestos financieros o asignaciones contables difíciles de aislar.

El estudio empírico evidenció que los valores estimados mediante RFR fueron más consistentes y se correlacionaron de forma más fuerte con indicadores tangibles como los ingresos por merchandising y el número de seguidores digitales. Esto reafirma que la marca, en el deporte moderno, es un activo comercializable que se monetiza a través de licencias, patrocinios, derechos de imagen y visibilidad digital.

Asimismo, el método RFR refleja adecuadamente el carácter híbrido de la marca futbolística: un activo con componentes emocionales, simbólicos y financieros. Esta cualidad es especialmente relevante en contextos como el fútbol, donde el valor del club trasciende su desempeño deportivo y se arraiga en su historia, su conexión emocional con la afición y su visibilidad global.

10.1.1 Impacto práctico (gerencial y empresarial)

Estos hallazgos son relevantes para directivos de clubes, analistas financieros e inversionistas, ya que ofrecen un marco más preciso para valorar activos intangibles en un entorno tan dinámico como el fútbol profesional.

10.1.2 Proyección futura:

A medida que el mercado deportivo continúa digitalizándose, es probable que variables como el engagement en redes sociales, las audiencias globales y la innovación comercial ganen aún más peso en los procesos de valoración de marca.

10.1.3 Refuerzo de aportes originales

Este trabajo no solo comparó métodos existentes, sino que también propuso un modelo híbrido que integra elementos cualitativos, lo cual puede servir como base para futuras metodologías específicas del sector deportivo.

10.1.4 Cierre sólido

Esta investigación reafirma la importancia de adaptar las metodologías de valoración al contexto del fútbol moderno, donde los activos intangibles ya no son complementarios sino protagonistas del valor empresarial. Con base en estos hallazgos, futuras investigaciones podrían profundizar en la incorporación de métricas cualitativas o explorar la aplicación del modelo propuesto en otras ligas profesionales.

10.2 Proyecciones y utilidad futura del método RFR

El método de Ahorro de Regalías no solo es válido para el presente, sino que se proyecta como una metodología adaptable y escalable para diferentes contextos deportivos y comerciales. A continuación, se detallan sus aplicaciones a futuro:

a) Implementación en otros deportes colectivos

- En **baloncesto profesional (NBA, Euroliga)**, donde las marcas de los equipos tienen gran protagonismo mediático y comercial, el RFR podría capturar con precisión el valor de los activos

intangibles asociados a merchandising, imagen de jugadores estrella, y contratos de derechos.

- En **béisbol (MLB), fútbol americano (NFL) o rugby**, donde las franquicias operan como unidades de negocio altamente mercantilizadas, el RFR permitiría estandarizar la valorización en procesos de expansión, fusiones o entrada de inversionistas.

b) Evaluación de ligas o federaciones

- Puede ser útil para valorar la marca institucional de organizaciones como la FIFA, UEFA, NBA o CONMEBOL, estimando cuánto valor generan sus derechos de uso, licencias de videojuegos, torneos y patrocinios globales.

c) Modelos de licenciamiento y franquicias

- El método puede aplicarse al análisis financiero de modelos de expansión por franquicia, como el de la MLS en Estados Unidos o ligas emergentes como la Saudi Pro League, donde se busca construir marcas globales desde clubes locales.

d) Aplicación en activos digitales

- En el contexto de NFTs deportivos, e-sports y fan tokens, el RFR puede adaptarse a estimar el valor de marca de clubes virtuales o activos licenciados para el uso de imagen, videojuegos o transmisiones digitales.

10.3 Recomendaciones para clubes, consultoras e Inversionistas

Los resultados de esta investigación tienen implicaciones significativas tanto para la academia como para el sector empresarial. Para los clubes de fútbol y sus directivos, utilizar metodologías de valoración adecuadas puede mejorar su capacidad de negociación con patrocinadores e inversionistas.

Se recomienda que los analistas financieros y gestores deportivos consideren el método de Ahorro de Regalías (RFR) como una herramienta fiable en contextos donde el valor de marca representa una parte sustancial del valor del club. Este método puede ser particularmente útil en procesos de compra-venta de equipos, auditorías de marca o análisis estratégicos de posicionamiento comercial.

Entre las limitaciones del estudio se encontró la disponibilidad parcial de datos financieros para algunos clubes. Sería valioso que futuras investigaciones incluyeron un número mayor de equipos y periodos más amplios, o que explorarán nuevas variables como el impacto de la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa en el valor de marca.

10.3.1 Propuesta de Modelo Combinado de Valoración de Marca

A partir del análisis realizado, se propone un modelo híbrido que combine el método de Ahorro de Regalías (RFR) con un ajuste cualitativo basado en métricas de engagement digital y expansión internacional. Este modelo sugiere que se aplique el valor base obtenido con RFR, y luego se ajuste mediante un coeficiente de percepción de marca, calculado a partir de indicadores como:

- Número de seguidores globales
- Alcance en redes sociales
- Nivel de internacionalización de la plantilla y patrocinios
- Índice de reputación del club en rankings globales

Este ajuste permitiría captar el componente emocional e intangible que actualmente no es considerado en los métodos puramente financieros.

10.4 Consideraciones metodológicas y futuras líneas de investigación

- Aunque el RFR demostró ser sólido, es importante reconocer:
- La necesidad de contar con tasas de regalía comparables por sector y región.
- La oportunidad de desarrollar bases de datos regionales de tasas de regalía deportivas, estandarizadas por firmas como Deloitte, KPMG o FIFA.

Futuras investigaciones podrían explorar la aplicación del RFR a clubes femeninos, equipos de categorías menores, o incluso selecciones nacionales.

Anexos

Valoración de la marca (Manchester United) por DCF

Manchester United DCF						
Periodo	2025 1	2026 2	2027 3	2028 4	2029 5	VT
Ingresos Operacionales	695,476	746,234	800,697	859,135	921,837	944,883
% Crecimiento	7.9%	7.3%	7.3%	7.3%	7.3%	2.5%
EBITDA	90,411	99,996	116,424	135,835	154,417	158,277
Margen EBITDA	13.0%	13.4%	14.5%	15.8%	16.8%	16.8%
Depreciaciones	(9,021)	(9,995)	(9,895)	(9,895)	(9,895)	(10,142)
EBIT	81,390	90,101	106,529	125,940	144,522	148,135
Margen EBIT	11.7%	12.1%	13.3%	14.7%	15.7%	15.7%
Impuestos operacionales	(28,487)	(31,535)	(37,285)	(44,079)	(50,583)	(51,847)
NOPAT	56,973	63,071	74,570	88,168	101,165	96,288
Más: Depreciación	9,021	9,895	9,895	9,895	9,895	10,142
Menos: Requerimiento de capital de trabajo	(8)	(8)	(14)	(15)	(17)	(17)
Menos: CAPEX	(6,023)	(6,023)	(6,023)	(6,023)	(6,023)	(6,023)
Flujo de Caja Disponible	59,964	66,936	78,428	92,015	105,020	100,390
Periodo Parcial						
Periodos a Descortar	0.70	1.70	2.70	3.70	4.70	
Factor de valor presente	0.94	0.85	0.77	0.70	0.64	
Descuento del Flujo de Caja	56,093	56,923	60,633	64,671	67,101	
Valor presente de los flujos	305,422					
Valor presente del valor terminal	894,678					
Valor presente del flujo de caja descontado	1,200,100					
Valor Empresarial	1,200					

Cálculo del Valor Terminal	
Flujo de Caja Normalizado	105,020
Cálculo de la Tasa de Capitalización	10.0%
Tasa de Descuento	2.5%
Gradiente de Crecimiento	13.3x
Factor de Capitalización	13.3x
Valor Terminal	1,400,272
Factor de Valor Presente	0.64
Valor Presente del Valor Terminal	894,678

Valoración de la marca (Manchester United) por RFR

Año	2025	2026	2027	2028	2029	VT
Periodo	1	2	3	4	5	
Ingresos atribuibles a la marca	2,088	3,552	3,812	4,090	4,388	4,498
Gastos atribuibles al mantenimiento de la Marca	(21)	(36)	(38)	(41)	(44)	(45)
% Ingresos	1%	1%	1%	1%	1%	
Ingresos ajustados	2,067	3,517	3,773	4,049	4,345	4,453
Tasa de regalías antes de impuestos	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	3.5%
Ahorro regalías antes de impuestos	72	123	132	142	152	156
Impuesto a la renta	(18)	(31)	(33)	(36)	(38)	(39)
Tasa impositiva	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%
Ahorro en regalías después de impuestos	54	92	99	107	114	117
Periodo Parcial						
Periodos Descontados	0.70	1.70	2.70	3.70	4.70	
Factor de Valor Presente	0.94	0.85	0.77	0.70	0.64	
Valor presente de los flujos de caja descontados	51	78	77	75	73	
Suma del valor presente de los flujos descontados	353					
Valor Presente del valor terminal	997					
Importe Recuperable - Valor de Uso (COP\$ Millones)	1,350					

Estimación Valor Terminal	
Flujo de Caja Normalizado	117
Tasa de descuento	10.0%
Tasa de crecimiento	2.5%
Factor de capitalización	13.3x
Valor Terminal	1,560
Factor de descuento	0.6
PV Terminal Value	997

Valoración de la marca (Manchester United) por MPEEM

Manchester United		
MPEEM	Check Modelo	OK

Año	Beneficio Neto	Cargo por Capital	Exceso de Ganancias	Valor Presente
1	119	30	89	80,909
2	119	30	89	73,553
3	119	30	89	66,867
4	119	30	89	60,788
5	119	30	89	55,261

Valor Residual	1,216	755,247
Valor Total Estimado		1,092

Referencias

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- AICPA. (2023). *Practice Aid: Assets Acquired to Be Used in Research and Development Activities*. American Institute of Certified Public Accountants.
- Bourdieu, P. (1990). *The Logic of Practice*. Stanford University Press.
- Brand Finance. (2023). *Football 50 2023: The annual report on the most valuable and strongest football club brands*. Brand Finance.
- Deloitte. (2023). *Annual Review of Football Finance 2023*. Deloitte Sports Business Group.
- Forbes. (2022). *Chelsea FC Sold To Todd Boehly-Led Consortium For £4.25 Billion*. Forbes.
<https://www.forbes.com>
- García, J., & López, A. (2020). *Valoración de marca en el fútbol español: análisis de LaLiga*. Revista de Economía del Deporte, 19(2), 45–60.
- IFRS 13. (2023). *Fair Value Measurement*. International Financial Reporting Standards Foundation.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking* (5th ed.). Kogan Page.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (2nd ed.). Pearson Education.
- Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2020). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (7th ed.). Wiley.
- KPMG. (2023). *Football Benchmark Report 2023*. KPMG Football Benchmark.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). *Fundamentals of Corporate Finance* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Smith, T. (2021). *Comparative Brand Valuation in European Football Clubs: An Empirical Assessment*. Journal of Sports Economics, 22(3), 281–299.
- Szymanski, S. (2019). *Football economics and policy*. Palgrave Macmillan.
- The Appraisal Foundation. (2023). *Valuation of Customer-Related Assets*. The Appraisal Foundation.
- UEFA. (2022). *European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report*. Union of European Football Association.